

شناسایی موانع انتقال آموزش در سازمان‌ها

حمیده لطفی

دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد
Hamide.lotfi9@yahoo.com

محمدرضا آهنچیان

دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد
ahanchi8@um.ac.ir

مرتضی کرمی

استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه فردوسی مشهد
mor.karami@gmail.com

چکیده

مقاله‌ی حاضر با هدف شناسایی موانع موجود بر سر راه انتقال آموزش‌ها در سازمان انجام شد. یافته‌های این مقاله با استفاده از پژوهشی به دست آمد که با رویکرد کیفی و با روش مطالعه موردی انجام شد. میدان پژوهش دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۹۳ بود. برای جمع‌آوری داده‌ها، ۳۴ تن شامل ۱۳ مدیر، ۱۲ عضو هیئت علمی و ۹ تن از کارکنان به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. ابزار پژوهش مصاحبه باز بود. یافته‌ها نشان داد مهم‌ترین موانع موجود بر سر راه انتقال آموزش‌های منابع انسانی در دانشگاه، شامل موانع مربوط به طراحی آموزشی (۵ مانع: نیازسنجی نامناسب، مدت زمان دوره‌ها، مدرک‌گرایی و امتیاز ارتقا در آموزش‌ها، عدم کاربردی بودن آموزش‌ها، ارابه آموزش‌ها به‌صورت عمومی) و موانع مربوط به محیط سازمان (۲ مانع: عدم تطابق آموزش‌ها با محیط سازمان، مانع شدن مدیریت مافوق) می‌باشند. در مجموع می‌توان این موانع را در جهت افزایش انتقال آموزش موردنظر قرار داد و با برطرف ساختن آن‌ها، سازمان در تحقق این هدف به‌طور موفقیت‌آمیزی عمل نماید.

واژگان کلیدی: بهسازی منابع انسانی، آموزش ضمن خدمت، موانع انتقال آموزش

مقدمه

یکی از زمینه‌های اصلی توسعه منابع انسانی، آموزش و پرورش نیروی انسانی بیان شده است که شامل کلیه آموزش‌هایی است که برای بهتر انجام شدن کارها لازم می‌باشد (اسماعیلی، ۱۳۸۵). بین آموزش و عملکرد کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. آموزش منافی را برای کارکنان و همچنین برای سازمان با تأثیر مثبت بر عملکرد کارکنان از طریق توسعه دانش، مهارت‌ها، توانایی، شایستگی‌ها و رفتار آنها به وجود می‌آورد (قهرمانی، ۱۳۸۸). سازمان‌ها با هدف بهبود عملکرد اعضای خود با صرف هزینه‌ها، منابع، وقت و انرژی زیادی اقدام به طراحی و برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت می‌نمایند. اما، اهداف نهایی آموزش به دست نمی‌آیند مگر اینکه انتقال صورت پذیرد. انتقال آموزش میزان حفظ و کاربرد دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها از محیط آموزش به محیط کار تعریف می‌شود (Subedi, 2004). پیامدهای انتقال آموزش حصول اهدافی است که فراگیران هنگامی که آنچه در یک زمینه آموزشی کسب کرده‌اند به کار منتقل کنند، که هم فراگیران و هم سازمان می‌توانند از این نتایج بهره‌مند گردند (Cheng and Ho, 2001).

هنگامی که شرایط برای انتقال آموخته‌ها به محل کار فراهم نباشد، آموزش به نتیجه‌ی مورد نظر دست نخواهد یافت و نه تنها می‌توان به این گفته اذعان کرد که آنها با افرادی که چنین آموخته‌هایی ندارند یکسان هستند، بلکه بدیهی است که نمی‌توان زیان‌های آن را از نظر دور داشت. بنابراین، سازمان‌هایی که مایل به افزایش بازگشت سرمایه از سرمایه‌گذاری‌های یادگیری - آموزشی هستند باید به منظور بهبود انتقال آموزش اقدام کنند. اولین گام در بهبود انتقال آموزش، تشخیص صحیح عوامل بازدارنده آن می‌باشد (Holton et al, 2000). ممکن است در هر سازمانی در جهت انتقال آموزش‌ها به کار، موانعی وجود داشته باشد که حتی با فرض تحقق یادگیری در سطح مطلوب، سبب بروز مشکل در تحقق مرحله‌ی نهایی آموزش یعنی همان حفظ و کاربرد آن در کار شوند.

به دلیل اهمیت توجه به انتقال آموزش در سازمان‌ها، ضروری است موانع موجود بر سر راه انتقال آموزش در آن سازمان مورد شناسایی قرار گیرند و سپس به منظور برطرف کردن آن‌ها تدابیری اندیشیده شود. در این پژوهش به شناسایی موانع انتقال آموزش‌های ضمن خدمت در دانشگاه فردوسی مشهد پرداخته شد. یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند به مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی کمک کند تا زمینه‌ی مناسب را برای انتقال آموزش اثربخش که دغدغه همیشگی آن‌ها و یک شاخص اصلی برای سنجش اثربخشی آموزش است فراهم سازند.

مرور پیشینه

آموزش کارکنان به منظور اجرای مناسب یک وظیفه یا کار و بهبود عملکرد در محیط کار امری ضروری می‌باشد. آموزش اکتساب نظام‌مند و توسعه دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها است (Sultana et al, 2012). آرمسترونگ^۱ (۲۰۰۹) بین یادگیری و آموزش تفاوت قایل می‌شود. یادگیری وسیله‌ای است که یک شخص از طریق آن دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌ها، رفتارها و نگرش‌های جدیدی را به دست آورده و توسعه می‌دهد. آموزش فرایندی است که کاربرد فرایندهای رسمی برای ابلاغ دانش و کمک به افراد برای کسب مهارت‌های لازم به منظور انجام کارهای خود به طور رضایت‌بخش را دربرمی‌گیرد. آموزش به عنوان اقدامی رسمی در طول زمان تلقی می‌شود که یادگیری را تسهیل می‌کند (Juhosova, 2011). از میان انواع آموزش‌ها، آموزش ضمن خدمت یکی از مناسب‌ترین و سهل‌الوصول‌ترین وسایلی است که می‌توان برای بهبود و تجهیز نیروی انسانی به دانش و مهارت‌های لازم توسعه به کار گرفت (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۰).

^۱ Armstrong

در دنیای مدرن، آموزش ضمن خدمت در بهبود آموزش نقشی اساسی و محوری دارد. برای پاسخگویی به نیازهای سازمان در زمینه مهارت‌ها و دانش، نقش‌ها و شایستگی‌های یادگیرندگان را می‌توان از طریق آموزش ضمن خدمت بهبود بخشید (Jahangir et al, 2012). یکی از معیارهای اصلی ارزیابی اثربخشی هر برنامه آموزش رسمی انتقال آموزش به کار می‌باشد (Tracey et al, 1995). هنگامی که انتقال آموزش وجود نداشته باشد، هیچ‌گونه منفی وجود ندارد، آموزش هیچ ارزشی نمی‌آفریند و به عبارتی آموزش بی‌فایده است (Babkina, 2014). بر این اساس که آموزش تغییرات پایدار در دانش، نگرش و مهارت‌های افراد ایجاد می‌کند، سازمان‌ها امیدوار به "کاربرد مهارت‌ها و دانش‌ها در کار" هستند. این مفهوم اصطلاحاتی چون "انتقال یادگیری"، "انتقال آموزش" و "سیستم انتقال یادگیری" که از دیدگاه توسعه منابع انسانی به صورت معادل درک شده است را شکل می‌دهد (نجفی و طالبی، ۱۳۹۱). انتقال آموزش به‌عنوان میزانی که فراگیران دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌هایی که از برنامه‌ی آموزشی به‌دست آورده‌اند، در زمینه‌ی کاری خود به‌کار می‌گیرند توصیف می‌شود که می‌تواند منجر به افزایش عملکرد شغلی آن‌ها گردد (Velada et al, 2007). همچنین انتقال آموزش به‌عنوان پایداری این دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها در یک دوره زمانی معین تعریف شده است (جعفرزاده، ۱۳۸۶). دو جنبه برای انتقال کامل آموزش وجود دارد: اول این‌که کارآموزان بلافاصله تمامی آنچه را که در آموزش آموخته‌اند را برای شغل خود به‌کار گیرند؛ دوم این‌که با تمرین در حین کار، سطح مهارت کارآموزان افزایش خواهد یافت (FKA, 2009).

در یکی از مطالعات اخیر توسط مک کینز^۲ گزارش شد تنها یک چهارم از مدیران احساس می‌کردند سرمایه‌گذاری‌های آموزشی به بهبود عملکرد منجر می‌شود (DeSmet et al, 2010). برآورد یکی دیگر از مطالعات تجربی نیز نشان می‌دهد تنها ۲۰-۱۰ درصد از آنچه در طول آموزش یاد گرفته شده است در محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد (Kirwan and Birchall, 2006).

فاکسون^۳ (۱۹۹۳) برخی موانع انتقال آموخته‌ها به عملکرد حرفه‌ای را معرفی نموده است که از آن جمله می‌توان به مشخصات فردی (مانند نداشتن انگیزه، کمبود تسلط و مهارت)، فاکتورهای مربوط به طراحی دوره (تئوری و غیرکاربردی بودن، تفاوت اهداف آموزش‌ها با ارزش‌های سازمان، مربوط نبودن با حیطه کاری)، فاکتورهای آموزشی (نارسایی روش و تجهیزات و شیوه آموزش)، فاکتورهای محیطی (وجود یک محیط غیرحمایتی جهت اجرای آنچه فراگرفته شده) اشاره نمود (فهیدی و ضیعی محمدی، ۱۳۹۰). پژوهشگر دیگری نیز موانع انتقال آموزش به محیط کار را به ترتیب چنین بیان می‌کند: ۱- عدم تقویت در کار، ۲- موانع مربوط به محیط، ۳- جو سازمانی غیرحمایتی، ۴- برنامه‌های آموزشی غیرعملی، ۵- محتوای آموزشی غیرمرتبط، ۶- تغییراتی که ممکن است ناراحت‌کننده باشد، ۷- دوری از مربی، ۸- طراحی و ارزیابی نامناسب برنامه آموزش، ۹- فشار منفی همکاران (Newstrom, 1986).

پژوهشی باعنوان "همکاران در انتقال یادگیری: یک مطالعه کیفی از برنامه‌های سوادآموزش در محل کار" در محیط‌های کاری کشور کانادا به روش کیفی اکتشافی انجام شد. نتایج نشان داد بررسی نقش ساختار سازمانی، کارآموز و سرپرست در تمام مراحل آموزش برای شناسایی موانع انتقال، سودمند است. موانع انتقال آموزش در ۴ دسته مهم توصیف می‌شود: موانع سازمانی (جو سازمان، ارتباط ضعیف بین کارکنان و کارفرما، بی‌اخلاقی در محیط کار و فقدان تشویق)، طراحی (مدت جلسه، اندازه کلاس، موقعیت و زمان کلاس)، عدم حمایت و نگرش یادگیرنده فراگیران موانع مربوط به نگرش و فقدان فرصت مناسب برای تمرین و استفاده از مهارت‌ها و فشار سرپرستان سازمان را به‌عنوان موانع اصلی انتقال آموزش بیان کردند (Taylor, 2000). در مقاله‌ای با عنوان "انتقال مهارت‌های آموخته شده به محل کار" با مرور نتایج چندین مطالعه موردی، تعدادی از عوامل که

^۲ McKinsey

^۳ Foxon

می‌تواند انتقال یادگیری را تسهیل کرده و یا مانع از آن شود، فراهم‌آوری بستری برای کاربرد محتوای آموزشی، سطح مهارت یادگیرنده، نیازها و اهداف سازمان، مربی، یادگیرنده‌ها و میزان انگیزه آنها نسبت به تغییر شیوه‌های کار خود بیان شده است (Benseman, 2010). در پژوهش دیگری با هدف بررسی انتقال آموزش و موانع آن در میان کارکنان بخش دولتی، بهداشت و آموزش و پرورش در دو کشور انگلستان و کانادا، نتایج نشان داد که همپوشانی قابل توجهی بین موانع مشارکت در آموزش و موانع انتقال آن وجود داشت و شایع‌ترین موانع عبارت از کمبود وقت و فرهنگ غیرحمایتی در سازمان بود (Brown and McCracken, 2009). همچنین در پژوهشی که با هدف بررسی رابطه بین بافت محیط کاری و انتقال آموزش از دیدگاه هویت اجتماعی پژوهشی در مؤسسات آموزش شهری در جنوب استرالیا صورت گرفت. نتایج نشان داد در صورتی که دوره‌های آموزشی برای افزایش انتقال یادگیری طراحی، و ساختارهای سازمانی نیز بدین منظور بنا نهاده شود، گروه کاری بدون حمایت باز هم می‌تواند مانع از انتقال یادگیری شود (Pidd, 2002).

سازمان‌ها به منظور افزایش اثربخشی آموزش‌ها باید موضوع انتقال آموزش را در راس توجه قرار دهند. از این‌رو، شناسایی موانع انتقال آموزش و تلاش در راستای برطرف کردن آن‌ها امری ضروری است. با این حال، تاکنون تعداد کمی از پژوهش‌ها به‌طور مستقیم پدیده کاربست آموزش در سازمان‌ها را در ایران و به کمک یک رویکرد پژوهشی ژرفانگر، مورد مطالعه قرار داده‌اند. در این پژوهش با توجه به اهمیت شناسایی موانع موجود بر سر راه کاربست آموزش‌ها، این موضوع در میدان این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت.

هدف تحقیق

شناسایی موانع انتقال آموزش‌های منابع انسانی در سازمان

روش تحقیق

پژوهش حاضر با روش مطالعه موردی انجام شد. در این پژوهش «پدیده»، اثربخشی یادگیری در آموزش‌های ضمن-خدمت؛ «مورد»، کاربست آموزش‌های ضمن‌خدمت؛ «واحد تمرکز»، موانع انتقال آموزش‌های سازمانی؛ و «واحد تحلیل»، دانشگاه فردوسی مشهد بود. میدان پژوهش دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۹۳ بود. برای جمع‌آوری داده‌ها، ۳۴ تن شامل ۱۳ مدیر، ۱۲ عضو هیئت علمی و ۹ تن از کارکنان به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند.

ملاک تعیین اندازه نمونه، به اتمام رسیدن منابع اطلاعات مورد پرسش بود. بدین صورت که به واسطه کیفیت و تکمیل اطلاعات جمع‌آوری شده، زمانی که اطلاعات تکراری به‌دست آمد، ادامه جمع‌آوری اطلاعات متوقف شد.

نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و براساس ۳ شاخص زیر صورت گرفت:

۱- انتخاب نمونه از میان افرادی که در دوره‌های آموزشی سه سال منتهی به تابستان ۱۳۹۳ در دانشگاه فردوسی مشهد شرکت کرده بودند.

۲- انتخاب نمونه از میان افرادی که در دوره‌های آموزشی که جنبه‌ی مهارت‌آموزی داشته است، شرکت کردند.

۳- انتخاب نمونه از میان افرادی که تجربه‌ی شرکت در دوره‌های بیشتری را داشتند.

ابزار پژوهش مصاحبه باز بود. ۲ تن از صاحب نظران مدیریت آموزشی، روایی محتوای مصاحبه‌ها را تایید کردند. در طول فرایند پژوهش پایایی مورد توجه پژوهشگر قرار داشت. بدین منظور از روش "کاوش به وسیله افراد مورد مطالعه" استفاده شد. در این پژوهش، صحت پایایی یافته‌ها توسط ۲ تن از مدیران، ۳ تن از اعضای هیئت علمی و ۳ تن از کارکنان مورد تایید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل تفسیری استفاده شد. در این رابطه اقداماتی بدین ترتیب انجام شد: (۱) دسته‌بندی پایگاه داده‌ها؛ (۲) تدوین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها؛ (۳) نشانه‌گذاری بخش‌ها؛ (۴) گروه‌بندی بخش‌های مقوله؛ (۵) استخراج نتایج و نتیجه‌گیری.

یافته‌ها

طبق مجموع نظرات منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، آموزش‌های ضمن خدمت در کار به میزان متوسط (حدود ۴۰ درصد) در کار مورد استفاده قرار می‌گیرند. با توجه به نتایجی که به تفکیک هر گروه از منابع انسانی دانشگاه به دست آمده است، مدیران دانشگاه میزان کاربرد آموزش‌ها را به میزان نسبتاً کم، اعضای هیئت علمی دانشگاه میزان کاربرد آموزش‌ها را به میزان متوسط و کارکنان دانشگاه نیز میزان کاربرد آموزش‌ها را به میزان متوسط بیان کرده‌اند. نتایج نشان داد میزان کاربرد آموزش‌های ضمن خدمت در کار، در میان مدیران دانشگاه کمتر از اعضای هیئت علمی و کارکنان می‌باشد اما بین میزان کاربرد آموزش‌های ضمن خدمت در کار توسط اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه تفاوتی مشاهده نمی‌شود.

جدول (۴-۵). کاربرد آموزش‌های مهارتی منابع انسانی از دیدگاه مشارکت کنندگان

نسبتاً زیاد	نسبتاً کم		متوسط		نسبتاً زیاد
	درصد تقریبی	فراوانی	درصد تقریبی	فراوانی	
مدیران	۵	۵۵	۳۳	۱	۱۱
اعضای هیئت علمی	۲	۲۲	۴۴	۳	۳۳
کارکنان	۳	۳۷	۵۰	۱	۱۲
مجموع منابع انسانی	۱۰	۳۸	۴۲	۵	۱۹

در ادامه یافته‌ها در مورد موانع موجود بر سر راه انتقال آموزش‌های منابع انسانی آرایه شده است.

(۱) موانع مربوط به فرایند آموزش

(۱-۱) نیازسنجی نامناسب

نیازسنجی نامناسب تحقق انتقال آموزشها در کار را تضمین نمی کند. نیازسنجی وقتی مناسب تلقی می شود که به صورت دقیق براساس ماهیت کار و منطبق با نیازهای کار افراد باشد. برای افزایش کارایی فرایند نیازسنجی لازم است از سطوح پایین آغاز و مشکلات واقعی افراد در نظر گرفته شود. اگر نیازسنجی از سطوح بالا صورت گیرد و آموزشها بر اساس آن طراحی شود، بسیاری از نیازها با توجه به ذهنیت طراحان آموزشی در نظر گرفته می شوند. همچنین سنجش نیازها را نمی توان برای همه افراد یکسان در نظر گرفت زیرا فلسفه نیازسنجی برای آموزشها، لحاظ کردن تفاوتهاست و باید در آن گروههای متفاوت بر- اساس معیارهای مختلف در نظر گرفته شوند که در حال حاضر چنین معیارهایی رعایت نمی شود. در این رابطه مصاحبه شونده ۱۶، عضو هیئت علمی، چنین بیان کرد:

"نیازسنجی دقیقی هنوز انجام نشده و نمی شود. اینکه دقیقا ما نیازمان چیست؟... به طور جداگانه نیازها را باید مختص رشته و دانشکده از افراد بخواهند ولی وقتی از بالا حرکت شروع می شود دقیق نیست."

(۲-۱) مدت زمان دورهها

یکی از موانع انتقال آموزشها به کار، به مدت زمان دورههای آموزشی مربوط می شود. کاربرد آموختههای حاصل از هر دوره آموزشی در کار، وقتی می تواند با موفقیت همراه شود که یادگیری در حد مطلوبی صورت پذیرفته باشد و این نیازمند مدت زمان کافی برای شرکت در کلاسها است. در حال حاضر دورههایی که در دانشگاه برگزار می شوند این ویژگی را ندارند. اگر تداومی در برگزاری کلاسها وجود نداشته باشد و دورهها به صورت فشرده برگزار شوند و تعداد کلاسها و مدت زمان آنها کوتاه باشد، یادگیری و به دنبال آن کاربرد آموختهها در کار با شکست مواجه خواهد شد و یا میزان آن کاهش خواهد یافت. برای مثال مصاحبه شونده ۲۸، عضو هیئت علمی، اظهار داشت:

"زمان کلاسها کم است، در طول سال چند ساعت خیلی کوتاه که حتی مدرس کلیات موضوع را به زور می گوید و تداومی ندارند."

مصاحبه شونده ۱۹، عضو هیئت علمی، نیز در این رابطه گفت: "زمان کلاسها آنقدر کم بوده که احساس می کردم اگر سوال بپرسم وقت کلاس را می گیرم!"

(۳-۱) مدرک گرایی و امتیاز ارتقا در آموزشها

یکی از موانع بزرگ انتقال آموزشها در کار در دانشگاه، وجود هدف دریافت امتیاز از شرکت در دورهها و در نتیجه آن ارتقا است. آموزشهایی در بحث کاربرد نتیجه بخش هستند که هدف اصلی آن نیز کاربرد باشد و با القای این هدف به افراد نیز انگیزه کاربرد در کار را در افراد ایجاد کند. اما وقتی در ارزشیابی منابع انسانی به منظور ارتقا، امتیاز شرکت در دورههای آموزشی لحاظ می گردد از ارزش کاربردی آموزشها کاسته می شود و افراد نوعی اجبار را برای شرکت در آن دورهها احساس می کنند. اگر سیستم امتیاز به این شیوه حذف شود افرادی که علاقه مند به افزایش مهارتهایشان و کاربرد آنها هستند مشخص می شود. در حقیقت نباید ملاک امتیاز ارتقاء، میزان شرکت در دورهها باشد بلکه باید به نحوی در ارزیابی عملکرد افراد شاخصهایی مرتبط با میزان حفظ و کاربست آموختههای حاصل از دورهها گنجانده شود تا افراد بدانند آموزشها به نحوی ردیابی می شود. باید چنین سیاستی حاکم باشد که هرچقدر افراد مهارتهای بیشتری در زمینه کاری خود داشته باشند و آموزشها را به کار ببرند، هم زمینه ارتقا و هم حفظشان در دانشگاه بیشتر فراهم شود. در این زمینه، مصاحبه شونده ۳۰، مدیر، چنین اظهار داشت:

"ما دوره‌ای را با نام اخلاق حرفه‌ای شرکت کردیم و از آن خیلی چیزها یاد گرفتیم اما اگر به جای آن دوره دیگری را می‌گذاشتند باید می‌رفتم چون انگیزه امتیاز داشتم. اگر بگویند این دوره کاملا اختیاری است و در فلان قسمت به درد می‌خورد، انگیزه شرکت کاربردی خواهد بود."

همچنین مصاحبه‌شونده ۲۸، عضو هیئت علمی، می‌گفت: "چون اجبار برای امتیاز و ارتقا دارم می‌روم. در یک دوره دیدم افرادی می‌آمدند و اسمشان را می‌نوشتند و می‌رفتند...! لذا اجبار نباید مستقیما ایجاد شود بلکه مزیت‌هایی در آن دوره باشد که خود فرد خودش را مجبور کند نه کس دیگر."

۴-۱) عدم کاربردی بودن آموزش‌ها

جنبه کاربردی بودن آموزش‌ها عاملی بسیار موثر در میزان کاربرد آن‌ها در کار می‌باشد؛ لذا فقدان آن به کاربرد آموخته‌ها لطمه وارد می‌کند. هنگامی که آموزش‌ها از نوع مهارتی هستند رویکرد آن‌ها چه از نظر محتوا و چه از نظر روش و سایر مولفه‌ها باید جنبه کاربردی داشته باشد. دوره‌های آموزشی با ماهیت نظری و عملی نباید یکسان برگزار شوند؛ اما در حال حاضر اکثر آموزش‌ها کلاسیک و تئوری‌اند و شکافی که بین تئوری و عمل وجود دارد از قابلیت کاربرد آموزش‌ها در محل کار می‌کاهد. در این راستا مصاحبه‌شونده ۱۵، کارمند، بیان کرد:

"حتی اگر عنوان دوره کاربردی باشد یک سری مباحث تئوریک مطرح می‌شود و خیلی جنبه کارگاهی نداشته و کار عملی نخواسته‌اند."

مصاحبه‌شونده ۲۵، عضو هیئت علمی، اظهار داشت: "آموزش‌ها آن‌چنان که باید خوب نیست، یک چیزهای اجرایی و عملی در کلاس‌ها می‌خواهیم که جایش خالی است."

۵-۱) آرایه آموزش‌ها به صورت عمومی

طراحی و اجرای آموزش‌ها به صورت عمومی و تفکیک نشده مانع یادگیری صحیح و به دنبال آن کاربرد آموزش در کار می‌شود. آموزش‌ها باید براساس ویژگی‌های فراگیران مانند (شغل، رشته، سطح آنها) برای گروه‌های مختلف آرایه شوند. انتخاب روش تدریس و محتوا و مدرس نیز باید با همین معیار صورت پذیرد، در حالی که دوره‌های آموزش ضمن خدمت در دانشگاه فاقد این ویژگی است و برای همه افراد به صورت یکسان برگزار می‌گردد. در طراحی آموزشی در نظر گرفتن نقاط اشتراک و افتراق مهم است یعنی گروه‌هایی که اشتراک و ارتباط بیشتری دارند و افتراق کمتری دارند در جلسات مشترک شرکت کنند. هنگامی که کلاس از نظر فراگیران ناهمگن باشد، یادگیری و انتقال آن در سطح مطلوبی اتفاق نمی‌افتد. برای مثال، مصاحبه‌شونده ۲۷، عضو هیئت علمی چنین می‌گفت:

"رشته‌ها متفاوت است، رشته‌های اساتید که دلیل اصلی است. چون رشته‌های متفاوت در یک کلاس قرار می‌گیرند ماهیت روش دچار مشکل است."

مصاحبه‌شونده ۹، کارمند، نیز در این رابطه گفت: "کلاس‌ها برای کل کارمندان است و به ویژگی‌های خاص آنها مثل شغل آنها، رشته آنها زیاد توجه نمی‌شود."

۱-۲) عدم تطابق آموزش‌ها با محیط سازمان

یکی از موانع بزرگ انتقال آموزش‌ها به کار، عدم تطابق آموزش‌ها با محیط سازمان است. در واقع عدم تعادل بین امکاناتی که در اختیار افراد گذاشته می‌شود و توقعاتی که سازمان درباره کاربرد آموزش‌ها دارد باعث کاهش کاربرد آموزش‌ها می‌گردد. آموزش‌ها در صورتی کاربرد خواهند داشت که به تناسب آنها محیط هم تغییر کند و بستر مناسب برای پیاده‌سازی آنها فراهم شود و یا آموزش‌ها به تناسب امکانات سازمان بومی‌سازی شده باشد. آموزش‌هایی که ارایه می‌شود در شرایط فعلی نمی‌توان پیاده کرد و محیط آمادگی اجرای آن را ندارد. عدم هماهنگی و محدودیت‌هایی که در قسمت‌های مختلف سازمان وجود دارد می‌تواند مانع کاربرد آموزش‌ها شود. در این رابطه مصاحبه‌شونده ۱۹، مدیر، اظهار داشت:

"ما خودمان اسیر سیستم هستیم. یک سیستم تثبیت شده سازمانی، سنتی و قدیمی حاکم است که نمی‌توانیم آموخته‌ها را پیاده کنیم. حتی ممکن است مورد تمسخر قرار بگیریم."

همچنین مصاحبه‌شونده ۳، عضو هیئت علمی، گفت: "مثلا در کارگاه سنجش تکنیک‌هایی گفته شد اما گاهی موانع اداری و سیستم اجازه نمی‌دهد آنها را به کار بگیریم. در آن کارگاه لازم می‌دانست هر استاد قسمتی را در کلاس نباشد و ببیند دانشجویان کلاس را چطور پیش می‌برند اما امکان نداشت."

۲-۲) مانع شدن مدیریت مافوق

سیستم مدیریتی بالادست از جمله موانعی است که بنا به اختیارات محدود زبردستان مانع ایجاد تغییرات جدید در کار و یا کاربرد آموزش‌ها می‌شود. آموزش‌ها در صورتی موفقیت‌آمیز خواهند بود که از سطوح بالا آغاز شود و همه سلسله مراتب سازمان نسبت به اثرگذاری آموزش‌ها متقاعد شده باشند. در دانشگاه آموزش‌ها از سطوح پایین آغاز می‌شود و در رده‌های بالا تغییری ایجاد نمی‌گردد و این در حالی است که بدون هماهنگی با مدیریت مافوق امکان پیاده‌سازی آموزش‌ها سلب می‌شود. عامل دیگری که این مشکل را مضاعف می‌کند این است که در سطوح پایین، بدون تایید مدیر مافوق حتی امکان شرکت در دوره‌ها وجود نخواهد داشت. برای مثال، مصاحبه‌شونده ۲۰، مدیر، بیان کرد:

"کلاس‌ها را برای مدیران رده پایین می‌گذارند اما مدیران رده بالا اصلا این کلاس‌ها را قبول ندارند، شرکت نمی‌کنند یا برایشان کلاس نمی‌گذارند. باید برای افزایش کارایی در همه سطوح مدیریت و حتی ریاست دانشگاه این کلاس‌ها گذاشته شود. وقتی من می‌خواهم آموزش را اجرا کنم اولین مانع، مدیر بالادست من است که متقاعد نشده و باید آموزش‌ها از بالا شروع شود و سپس به پایین، در این صورت آنها اجبار می‌کنند که ما شرکت کنیم."

همچنین مصاحبه‌شونده ۱۴، کارمند، گفت: "مدیران گاهی دنبال چیز جدیدی نیستند و آن را به زبردستان منتقل می‌کنند. مثلا یک بار کلاسی رفتم، روز بعد گفتم: این نامه باید براساس آموزشی که دیدم اینطوری نوشته شود، دقیقا مدیرم گفت "ول کن بابا، ما چند ساله داریم همینطوری کار می‌کنیم" و این مرا سرخورده کرد."

بحث و نتیجه‌گیری

مشکل انتقال آموزش هنگامی است که بین آموخته‌های فراگیران و میزان کاربرد آن در دنیای واقعی، فاصله وجود داشته باشد (Tate, 2004). هرچه در سازمانی شکاف بین این دو بیشتر باشد، وجود مشکل انتقال یادگیری در آن سازمان بیشتر احساس می‌شود. در دانشگاه فردوسی مشهد طبق اظهارات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، میزان این شکاف خیلی زیاد یا خیلی کم نیست؛ زیرا میزان انتقال آموزش‌های سازمانی را به‌طور تقریبی متوسط بیان کرده‌اند. با این حال، باید دانست هرچه سازمان

در جهت کاهش این شکاف تلاش به عمل آورد، آموزش‌ها و هزینه‌های مربوط به آن عواید بهتری را نصیب آن سازمان خواهد کرد. تصور این که میزان انتقال آموزش‌ها به ۱۰۰ درصد برسد، امری بعید است اما هر اندازه بتوان این میزان را به ۱۰۰ درصد نزدیک کرد، اقدامی معقول به شمار می‌آید. یکی از مهم‌ترین اقداماتی که در اولین گام بدین منظور می‌توان انجام داد، شناسایی موانع انتقال آموزش‌ها و متعاقب آن برطرف ساختن آن‌ها تا حد امکان در سازمان است. بنابراین شناسایی موانعی که بر سر راه انتقال آموزش‌های سازمانی وجود دارد ضرورتی است که در این پژوهش بدان پرداخته شد.

یافته‌ها نشان داد مهم‌ترین موانع موجود بر سر راه انتقال آموزش‌های منابع انسانی، شامل موانع مربوط به فرایند آموزش (۵ مانع: نیازسنجی نامناسب، مدت زمان دوره‌ها، مدرک‌گرایی و امتیاز ارتقا در آموزش‌ها، عدم کاربردی بودن آموزش‌ها، ارایه آموزش‌ها به صورت عمومی) و موانع مربوط به محیط سازمان (۲ مانع: عدم تطابق آموزش‌ها با محیط سازمان، مانع شدن مدیریت مافوق) می‌باشند. یافته‌ها با نتایج پژوهش بنسمن (۲۰۱۰) در مورد عدم حمایت و تشویق از جانب سرپرستان به عنوان موانع بالقوه‌ی انتقال آموزش و پژوهش تایلور (۲۰۰۰) که با دسته‌بندی موانع به موانع سازمانی و موانع طراحی، آن‌ها را فقدان فرصت مناسب برای کاربرد، موانع مربوط به سرپرستان و مدت زمان جلسه ذکر می‌کند و همچنین پژوهش والر (۲۰۱۲) مبنی بر نبود فرصت‌های رهبری به عنوان مانع انتقال آموزش، همخوانی دارند.

با توجه به این که بیشتر موانع کاربردی آموزش‌ها، به فرایند آموزش مربوط می‌شود و از طرفی در صورتی که آموزش ویژگی‌های منفی داشته باشد، در مرحله‌ی اول یادگیری را با مشکل مواجه می‌سازد، می‌توان گفت که این موانع به نتایج آموزش اجازه‌ی ورود به میدان عمل را نمی‌دهند. بنابراین، سازمان در اولین گام با برطرف ساختن موانع موجود، می‌تواند گامی مؤثر در جهت انتقال آموخته‌ها به میدان عمل بردارد. به نظر می‌رسد در برطرف کردن موانع مربوط به مدت زمان دوره‌ها، نیازسنجی نامناسب، عدم کاربردی بودن آموزش‌ها و ارایه‌ی آن‌ها به صورت عمومی دست‌اندرکاران آموزشی می‌توانند در طراحی دوره‌ها به این موانع توجه کنند؛ اما در مورد مدرک‌گرایی و امتیاز ارتقا در آموزش‌ها و همچنین موانع مربوط به محیط سازمان، سیاست‌های کلان و قوانین آموزشی، سازمان و مدیران آن هستند که می‌توانند موانع را برطرف سازند و بستر مناسب را برای افزایش انتقال آموزش فراهم آورند.

منابع

۱. اسماعیلی، سمیه، مفهوم‌شناسی آموزش مستمر در توسعه پایدار کشاورزی، جهاد، شماره ۲۷۴، ۱۳۸۵، ۲۹۷-۳۱۳.
۲. جعفرزاده، محمد رحیم، بازگشت سرمایه؛ الگویی برای ارزیابی اثربخشی آموزش، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۰، ۱۳۸۶، ۳۵-۳۹.
۳. خنیفر، حسین و دیگران، رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی کارکنان، دوفصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره چهارم، شماره ششم، ۱۳۹۰، ۹۵-۱۱۴.
۴. فهیدی، فرزاد و ضیغمی محمدی، شراره، نگرش پرستاران به شرایط حمایتی محیط کار مؤثر بر انتقال آموخته‌ها به کار، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، دوره یازدهم، شماره چهارم، ۱۳۹۰، ۱۳۹-۱۲۸.
۵. قهرمانی، محمد، ۱۳۸۸، مدیریت آموزش سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
۶. نجفی، ع و طالبی، ح، طراحی الگوی سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی: با تأکید بر انتقال یادگیری (رفتار)، تدبیر، شماره ۲۳۹، ۱۳۹۱، ۵۸-۵۲.

7. Babkina, M. (2014). Training Transfer Improvement at Organizational Leve. Master's Thesis, Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta.

8. Benseman, J. (2010). Transferring Literacy Skills in The Workplace. Reflect, No. 13

(Summer). 9-11.

9. Brown, T.C. and McCracken, M. (2009). Building a Bridge of Understanding How Barriers to Training Participation Become Barriers to Training Transfer. *Jornal of European Industrial Training*. Vol. 33. No. 6. 492-512.
10. Cheng, E.W.L. and Ho, D.C.K. (2001). Research Note: A Review of Transfer of Training Studies in the Past Decade. *Personnel Review*. Vol. 30. No. 1. 102-118.
11. DeSmet, A., McGurk, M. and Schwart, E. (2010). Getting more from your training programs.
http://www.mckinsey.com/insights/organization/getting_more_from_your_training_programs.
12. FKA (2009). Training Transfer: A Corporate Strategy for Applying Skills and Knowledge in the Workplace. *Solutions for Learning and Performance*. 1-15.
13. Holton, E.F., Bates, R.A. and Ruona, W.E.A. (2000). Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resources Development Quarterly*. Vol. 11. No. 4. 333-360.
14. Jahangir, S.F., Saheen, N. and Kazmi, S.F. (2012). In-service Training Of Secondary Level Teachers: A Follow Up of Teachers' Performance In Comparative Perspective. *International Journal Of Academic Research In Progressive Education And Development*. Vol. 1. No. 1. 31-38.
15. Juhasova, E. (2011). Education and Training of Employees In a Multinational Corporation As an Integral Part of the Human Resources Managemen. *Diploma Thesis*. Masaryk University, Brno.
16. Kirwan, C. and Birchall, D. (2006). Transfer of Learning From Management Development Programmes: Testing the Holton Model. *International Journal of Training and Development*, No. 10. 252-268.
17. Newstrom, J.W. (1986). Leveraging Management Development Through the Management of Transfer. *Journal of Management Development*. Vol. 5. No. 5. 33-45.
18. Pidd, K. (2002). Organisational *Barriers* to Training Transfer: The Role of Workplace Social Controls and Normative *Behaviour* in Workforce Development. *National Centre for Education and Training on Addiction, Australia*.
19. Subedi, B.Sh. (2004). Emerging Trends of Research on Transfer of Learning. *International Education Journal*. Vol. 5. No. 4. 591-599.
20. Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K. and Mehmood, N. (2012). Impact of Training on Employee Performance: A Study of Telecommunication Sector in Pakistan. *Interdiciplinary Journal of Contemporary Research in Pakistan*. Vol. 4. No. 6. 464-661.
21. Tate, W. (2004). Applying Learning in Practice," *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36. No. 2. 57-60.

22. Taylor, M. (2000). Partners in the transfer of learning: a qualitative study of workplace literacy programs. in Proceedings of the 41st Annual Adult Education Research Conference - papers 69-102, eds T J Sork, V-L Chapman, R St Clair & U of British Columbia Dept of Educational Studies. University of British Columbia, Department of Educational Studies, Vancouver, 459-463.
23. Tracey, B., Tannenbaum, S.I. and Kavanagh, M.J. (1995). Applying Trained Skills on the Job: the Importance of the Worke Environment. *Jornal of Applied Psychology*. Vol. 80. No. 2. 239-252.
24. Velada, R., Caetano, A., Michel, J.W., Lyons, B.D. and Kavanagh, M.J. (2007). The Effects of Training Design, Individual Characteristics Aand Work Environment of Transfer of Training. *International Journal Of training and Development*. Vol. 11. No. 4. 282-294.